

**Zeitschrift:** Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik  
**Herausgeber:** Verein für wirtschaftshistorische Studien  
**Band:** 72 (2000)

**Artikel:** Gottlieb Duttweiler (1888-1962) : eine Idee mit Zukunft  
**Autor:** Lüönd, Karl  
**Kapitel:** Was mich nicht umbringt, macht mich stärker  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1095649>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 26.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Was mich nicht umbringt, macht mich stärker

*Rudolf Peter, einer der frühesten und wichtigsten Weggefährten Duttweilers. Peter war erster Buchhalter und später langjähriger Finanzchef der Migros.*



«Wenn dieses Unternehmen nicht gelingt, fange ich nichts Neues mehr an!» Eines Tages erschien Gottlieb Duttweiler bei Rudolf Peter, den er aus der Zeit der Liquidation der Firma Pfister & Duttweiler kannte. Peter hatte sich als Buchhalter selbständig gemacht und führte nun das Rechnungswesen kleinerer Firmen im Auftragsverhältnis. Duttweiler war ziemlich entschlossen, ohne Peter nichts zu beginnen. Peter tat mit, aber er sagte: «Sie machen in Draufgängertum und ich in Bodenständigkeit!» Weiter stellte er die Bedingung: «Keine Banken!» Er hatte die negativen Erfahrungen mit den Banken bei der Liquidation von Pfister & Duttweiler noch nicht vergessen. Peter genoss in Zürich einen guten Ruf, und seine



*Gottlieb Duttweiler etwa fünf Jahre nach der Gründung der Migros*

Zuverlässigkeit war bekannt. So durfte er daran glauben, das bescheidene Aktienkapital leicht zusammenzubringen. Fritz Keller wurde auf Empfehlung von Peter und gegen anfängliche Widerstände von Duttweiler als Einkäufer und Disponent engagiert. Der vierte im Bunde der Gründer war Emil Angst, der als Chauffeur begann, sich aber sehr schnell hocharbeitete.

Die Migros-Idee war Gottlieb Duttweilers letzte Chance, als selbständiger Kaufmann auf Dauer erfolgreich zu sein. Seine Idee war geradezu banal: weniger Gewinn, mehr Umsatz. Die üblichen Handelsspannen betragen damals bis zu fünfzig Prozent. Duttweiler kalkulierte höchstens mit der Hälfte. Die Unkosten hielt er dank kleinem Sortiment, schnellem Warenumschlag und Verzicht auf teure Ladenmieten niedrig. Die Alternative kannte Duttweiler aus Amerika: fahrende Läden. Am 15. August 1925 liess er seine Migros als Aktiengesellschaft ins zürcherische Handelsregister eintragen.

Wie der Name Migros in die Welt gekommen ist, lässt sich nicht mehr genau ermitteln. Duttweiler hat ihn selbst erfunden und ihm verschiedene Bedeutungen unterlegt. Am plausibelsten ist wohl, dass der Name aus den französischen Begriffen «demi» und «en gros» zusammengesetzt wurde und einprägsam den grössten Vorteil des neuen Handelssystems bezeichnete: die Grundsätze des Grosshandels im Kleinverkauf anzuwenden. Der Name hatte den Vorteil, in allen Landessprachen verständlich und aussprechbar zu sein.

**«An die intelligente Frau,  
die rechnen kann!»**

Was am 25. August 1925 in Zürich begann, steht inzwischen in den Geschichtsbüchern. Bei bedecktem Him-



*Emil Angst, ein Cousin Duttweilers, übernahm die Organisation der Verkaufswagen (auf dem Bild mit Adele Duttweiler).*

mel, aber trockenem Wetter schwärmten fünf umgebaute Ford-Lastwagen aus und stoppten gemäss einem zuvor in die Briefkästen gestreuten Fahrplan an verschiedenen Haltestellen in der Limmatstadt. Der Text auf dem Flugblatt tönnte mehr nach militärischem Aufgebot als nach Werbung: «An die Hausfrau, die rechnen muss! An die intelligente Frau, die rechnen kann! Grundsätze des Grosshandels im Kleinhandel angewendet – Statt Reklamekultus sachliche Prüfung – Grosser Umsatz, kleiner Gewinn, frischeste Ware (...) Entweder siegen die lieben alten Einkaufsgewohnheiten der Frau, die Reklame und die Schlagwörter – oder der erhoffte Zuspruch stellt sich ein, diesfalls können wir die Preise möglicherweise noch ermässigen, andernfalls müssen wir diesen ernsthaften Versuch, den Konsumenten zu dienen, aufgeben. Hochachtungsvoll: Der Verwaltungsrat der Migros AG.»

Zürichs Hausfrauen verstanden Duttweilers Botschaft auf Anhieb. Die Zeiten waren schlecht. Es herrschten Lohnabbau und Arbeitslosigkeit. Die

Umsätze des Detailhandels waren rückläufig; dennoch klagten Arbeitervertreter, dass die Kosten der Lebenshaltung in der Schweiz höher seien als in jedem anderen europäischen Land. Die Kundinnen strömten zu den Verkaufswagen.

### **Getarntes Warenlager**

Gestartet wurde mit einem extrem schlanken Sortiment unverderblicher, unzerbrechlicher und vor allem markenloser Waren. Bei der Migros gab es – ausschliesslich in Packungen ab einem Kilogramm Gewicht – sechs umsatzstarke Artikel des täglichen Bedarfs: Zucker, Kaffee, Teigwaren, Reis, Kokosfett und Seife. Die Chauffeure kassierten sofort – damals keine Selbstverständlichkeit, denn die Kundschaft war gewöhnt, beim Händler anschreiben zu lassen. So kam es nicht selten zu Debitorenverlusten.

### **Handelsmessianische Besessenheit**

*«Überall in der Wirtschaft spielt das persönliche Moment eine sehr grosse Rolle. Nirgends aber ist die Person des Leiters und Gründers so sehr Bestandteil der gesamten Betriebsdynamik wie bei der Migros A. G. Hier funktioniert die Persönlichkeit des Leiters und Gründers in besonders ausgeprägter Weise als Betriebsmotor. Die Erfolge der Migros beruhen, wie einmal gesagt worden ist, nicht nur auf ihrer betriebswirtschaftlichen Eigenart, sondern auch auf der handelsmessianischen Besessenheit ihres Leiters.»*

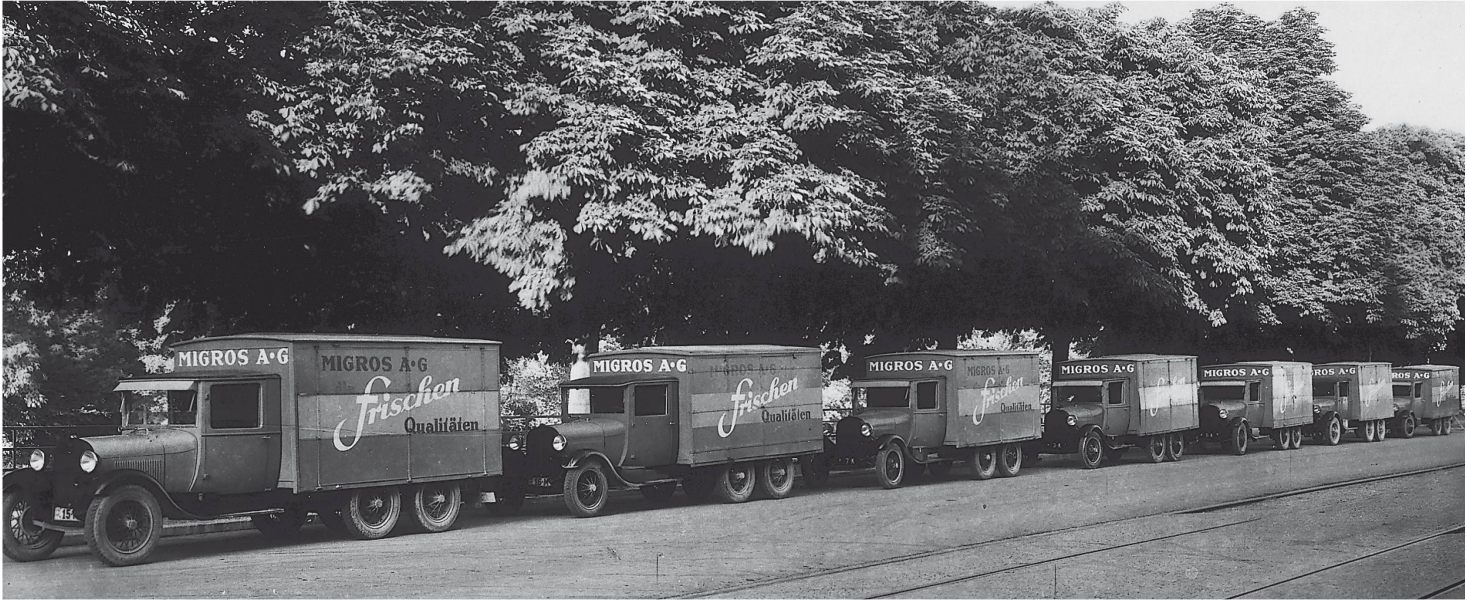
*Aus einem Bericht der eidgenössischen Preisbildungskommission von 1934*

An der Ausstellungsstrasse zwischen dem Zürcher Hauptbahnhof und dem Limmatplatz besass die Migros ein getarntes Lager. Duttweiler muss von Anfang an mit Störaktionen gerechnet haben.

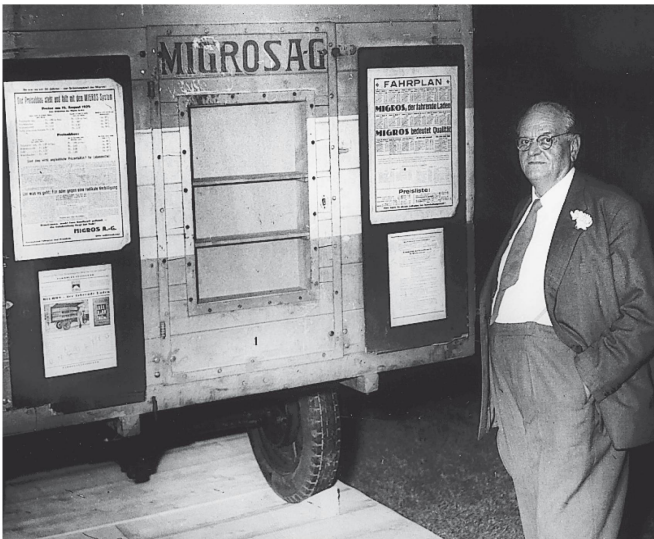
Innert Tagen organisierten die Verbände der Teigwaren-, Fett- und Seifenfabrikanten unter dem Druck ihrer gewerblichen Abnehmer Liefersperren gegen die Migros. Zeitungen wurden unter Druck gesetzt, die Inserate der Migros abzulehnen. An den Haltestellen notierten und fotografierten Abgesandte des Detailhandels die Migros-Kundschaft. Soweit es sich um Handwerker oder Beamte handelte, wurden sie nachher mit Boykotten oder öffentlicher Anprangerung belästigt. Auf eine vermutlich fingierte Leser-anfrage antwortete die Redaktion eines katholischen Pfarrblatts, bei der Migros handle es sich vermutlich «um ein jüdisches Unternehmen».

### **Hoher Umsatz, wenig Rendite**

Volumenmässig war die Migros ein Start-Ziel-Erfolg. Begonnen hatte das Unternehmen mit sechzehn Mitarbeitern, davon die Hälfte im direkten Verkauf. Ende 1925 waren es bereits deren fünfundzwanzig, und die Zahl der Verkaufswagen stieg von fünf auf neun. Schnell wurde Duttweiler klar, dass die beschränkte Anzahl von sechs Produkten der schwache Punkt der Migros war. So schnell wie möglich versuchte er, aus dieser Gefahrenzone herauszukommen. Zugleich beschloss er, das Verkaufsgebiet zu erweitern. Schon ab Oktober wurden Routen ausserhalb der Stadt Zürich bedient. Am Ende des Gründungsjahres waren 293 Haltestellen auf dem Fahrplan der Migros-Verkaufswagen verzeichnet. Vorsichtig vergrösserte man das Sortiment mit Olivenöl, Kakao, Eiern, Sardinen, Käse und Tafelbutter. Ungeniert veröffentlichte die



# Migros-Verkaufswagen in den ersten vierzig Jahren





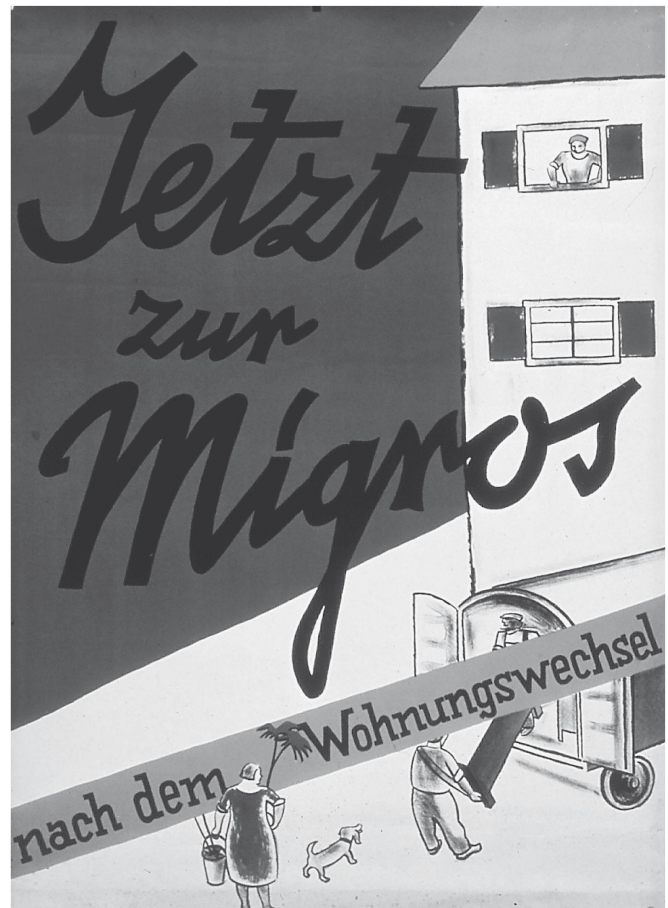
«Migros-Brücke», die erste Gratiszeitung des Unternehmens, direkte Preisvergleiche, mit Vorliebe mit den traditionellen Konsumgenossenschaften. Ihnen warf Duttweiler ebenso genüsslich wie hartnäckig zu hohe Unkosten und eine schlechte Organisation vor.

Am Ende des ersten Geschäftsjahres verbuchte die Migros AG einen Umsatz von 778 500 Franken und vermutlich einen erheblichen Nettoverlust. Verbürgt ist jedenfalls die Anekdote, dass Gottlieb Duttweiler seine engsten Mitarbeiter kurz vor Weihnachten zu einem Poulet-Essen einlud mit der Begründung: «Wir feiern, solange wir noch können!»

Kaum hatten die Migros-Wagen die Stadtgrenzen von Zürich überschritten, übte die Konkurrenz Druck auf die Gemeindebehörden aus, die nicht ungern die Gebühren für die fahrenden Verkaufsstellen massiv erhöhten,

in Einzelfällen gleich um das Fünffache. Duttweiler musste rationalisieren, vor allem beim Personaleinsatz. Zwei Mann pro Verkaufswagen waren nicht mehr bezahlbar. Der Einmannbetrieb verlangte aber zeitraubenden Geldwechsel. Aus dieser Zwangslage resultierte das System «gerade Preise – ungerade Gewichte». Es verkürzte die Bedienungszeiten und erhöhte die Produktivität der Verkaufswagen. Dennoch muss Duttweiler früh gemerkt haben, dass er mit den fahrenden Läden, so wirksam sie als Werbeträger waren, auf keinen grünen Zweig kommen würde. Jedenfalls eröffnete er noch im Dezember 1926 an der Ausstellungsstrasse den ersten Verkaufsladen. In die Inneneinrichtung wurden lediglich 200 Franken investiert. Die Waren lagerten auf einfachen Bretter-Regalen, und als Kasse diente eine Zigarrenkiste. Durch eine Abmachung mit der Gewerkschaft

*Schon mit ihren frühesten Plakaten erreichte die Migros-Werbung die Hausfrauen mit ihren Alltagsorgen.*



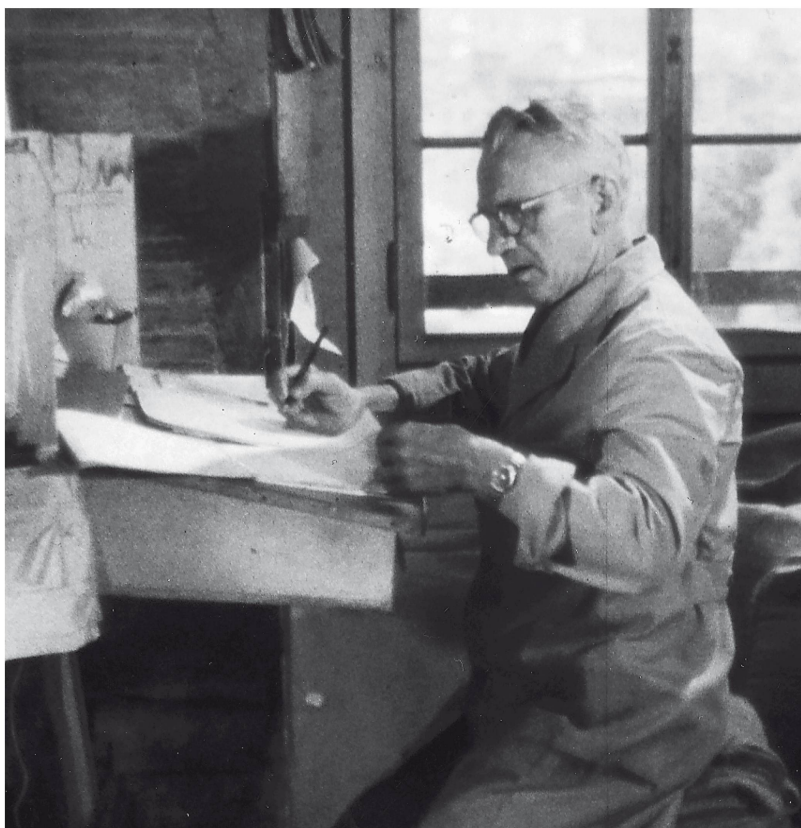
wurde die wöchentliche Arbeitszeit der Chauffeure auf 57 Stunden begrenzt.

### **Vom Spott zum Boykott**

Der Kampf des vereinigten Verbands- und Handels-Establishments gegen die junge Migros verlief in den typischen Phasen: Nichtbeachtung, Verspottung, Schikane, wirtschaftlicher Druck, Mobilisierung der Politik mit vorgeschobenen Argumenten, Panik. Etwas unterschätzten die Feinde der Migros aber gewaltig: den Werbewert der täglich in alle Himmelsrichtungen ausschwärmenden Verkaufswagen. Dazu kam ein zweites: Jeder Angriff und jede Schikane mobilisierte Sympathien, machte die Migros und ihre Leistungen bekannt. So gesehen wurde der Abwehrkampf der Migros-Gegner zu einem Paradebeispiel für die kontraproduktive Wirkung öffentlicher Kampagnen.

Ende 1926, knapp anderthalb Jahre nach dem Start, zählte die Migros 17 Verkaufsstellen, davon einen Laden,

*Erinnerung an die  
Gründerzeit: Lagerverwalter im Kontor*



sowie 36 Angestellte und erzielte einen Umsatz von zwei Millionen Franken. Da sie sich nach wie vor rühmte, die Waren in Zürich zwanzig Prozent billiger zu verkaufen als die Konkurrenz, konnte die Expansion in andere Landesgegenden nicht ausbleiben. Fortan verdoppelten sich die Umsätze im Schnitt von Jahr zu Jahr. Im Oktober 1927 wurde in Aarau der erste Migros-Laden ausserhalb Zürichs eröffnet – Duttweilers Antwort auf ein von der Aargauer Regierung abgelehntes Verkaufswagen-Gesuch. Einen Laden in Baden musste die Migros wieder schliessen, nachdem die Konkurrenz das Gerücht ausgestreut hatte, die Migros stehe im Solde von Brown Boveri und wolle mit gesenkten Lebensmittelpreisen einem geplanten Lohnabbau den Weg ebnet. Es folgten Läden in Schaffhausen und St. Gallen, wo die Verkaufswagen amtlich beschlagnahmt wurden; später verlagerte sich der Kampf auf die Gebührenansätze für die Verkaufswagen. Erst ein von der Migros organisiertes Referendum konnte Klarheit schaffen. Das St. Galler Stimmvolk lehnte 1936 eine für die Migros schikanöse Gebührenordnung mit deutlichem Mehr ab. Gelassener als andere reagierten die Behörden in Basel trotz traditioneller Nähe zur Konsum-Genossenschaftsbewegung.

### **Wachstum in die Tiefe**

1931 überstieg die Zahl der Läden (41) erstmals diejenige der Verkaufswagen (33). Die Zahl der Mitarbeiter war auf 527 angewachsen, der Umsatz betrug annähernd dreissig Millionen Franken. Innert fünf Jahren war aus dem belächelten Aussenseiter-Projekt eine kleine, stabile Unternehmensgruppe geworden, die jedes Jahr stärker wurde. Die Migros wuchs nicht nur in die Breite, sondern auch in die Tiefe. Wieder war es der Angriff der Gegner, der den Aussenseiter



*Zwei Büros im Haus an der Hafnerstrasse 31 in Zürich 5 waren das erste Hauptquartier der Migros.*



*An der Ausstellungsstrasse wurde im Dezember 1926 der erste Verkaufsladen eröffnet.*

stärkte. Unter dem Druck der allgegenwärtigen Fabrikanten-Boykotte musste die Migros ihre Versorgungsbasis aus eigener Kraft sichern. Daher wurde Gottlieb Duttweiler zum Industriellen. Spätere Weggefährten versichern, dies sei nicht freiwillig, geschweige denn aus Freude geschehen, denn er sei Händler durch und durch gewesen.

Eigentlich begann die Eigenproduktion im Umkreis der Migros damit, dass Duttweiler – selber einem guten Tropfen durchaus zugeneigt – Hemmungen hatte, in sein wachsendes Sortiment auch Wein aufzunehmen und damit möglicherweise den Alkoholismus zu fördern. Als er nach Alternativen suchte, stiess er auf eine kränkelnde Firma mit dem umständlichen Namen «Alkoholfreie Weine und Konservenfabrik A.-G. Meilen». Sie stellte Süssmost und Traubensaft her und war gerade wieder einmal sanierungsreif. Süssmost als Wein-Ersatz – das schien einen Versuch wert zu sein.

Duttweiler tat, was er fortan immer tun sollte, wenn er in einen neuen

Markt einstieg: Er stellte den üblichen Preis in Frage, unterbot ihn drastisch und steigerte damit die Nachfrage, indem er die Ware für neue Kundengruppen zugänglich machte. Erst kaufte er Schuldbriefe der bankrotten Fabrik, dann übernahm er – übrigens mit Hilfe der ersten Anleihe in der Migros-Geschichte – die ganze Firma und sanierte sie zum Ärger der Bierbrauer. Von 1927 bis 1932 stieg der Süssmostverbrauch in der Schweiz von 15 500 auf 736 000 Hektoliter. Aus einem Nischenprodukt war ein Volksgetränk geworden – dank der Süssmost-Kampagne der Migros. Ähnlich verfuhr Duttweiler kurze Zeit später mit der Schokolade und – zur Freude der landwirtschaftlichen Produzenten – mit Joghurt und Butter.

Dennoch glaubten die Markenartikel-Fabrikanten weiter an die traditionellen Vertriebswege und reihten sich willig in die Migros-Boykottfront ein. Es gab freilich auch Ausnahmen. 1929 begann die Nahrungsmittelfabrik Haco in Gümligen die Migros mit Bouillonwürfeln und milchlöslicher Kraftnahrung zu beliefern, die unter



*Eingang in den ersten Verkaufsladen*



*Die Inneneinrichtung kostete 200 Franken. Die Würste hingen an einem Seil; als Kasse diente eine Zigarrenkiste.*

dem Namen «Eimalzin» angeboten wurde. Die Idee stammte von Duttweiler, die Absicht war überdeutlich. Jedes Kind merkte, dass «Eimalzin» nichts anderes war als eine Eindeutschung des Markennamens «Ovomaltine». Damit startete Gottlieb Duttweiler seinen Kampf gegen die Markenartikel-Industrie.

Mit besonderer Inbrunst legte sich der Migros-Gründer mit den internationalen Konzernen an. Auch ihnen rechnete er in seinen wöchentlichen Publikationen mit penetranter Aufsässigkeit ihre zu hohen Preise vor. Auf dieser Grundlage lancierte er seine Eigenmarken, deren Namen – teilweise in witzigen Anspielungen – sich eng an die Originale anlehnten. Koffeinfreier Kaffee (Marktleader: Kaffee Hag) hiess bei der Migros «Kaffee Zaun». Persil aus dem Hause Henkel wurde mit «Ohä» angegriffen, was ausgeschrieben – auf den Familiennamen des Herstellers gemünzt – bedeutete: «Ohne Henkel». Den Weltkonzern Unilever forderte er heraus, indem er dessen butterhaltige Kochfette ungeniert mit einer Eigenmarke

konkurrenzierte und zugleich die engen Verflechtungen Unilevers mit politischen und militärischen Führungskräften aufdeckte. Prominente Nationalräte und hohe Offiziere hatten sich in Verwaltungsräte wählen lassen und machten auf der politischen Ebene ihren Einfluss geltend.

*Das von der Migros Anfang der dreissiger Jahre lancierte Waschmittel «Ohä»*



### Prozesse als Medienereignisse

In den dreissiger Jahren kam es zu zahlreichen Zivil- und Strafprozessen sowie Verwaltungsverfahren gegen die Migros und Duttweiler. Er profitierte von allen, gleichgültig, ob er vom Gericht verurteilt wurde oder nicht, denn er machte jedes Tribunal zum Medium. Diese Inszenierungen wiesen ihn als Meister der Public Relations lange vor der Erfindung dieses Begriffs aus. Seine Auftritte vor Gericht – meist als Beklagter, seltener als Kläger – boten die ideale Gelegenheit zur Verbreitung seiner Kernbotschaft: Markenartikel sind zwar gut, aber viel zu teuer; die Konzerne verdienen zu viel. Schaut her, die Migros bietet ebenbürtige Ware zu geringeren Preisen an! Im öffentlichen Gedächtnis blieben nicht die Urteile haften, sondern der Eindruck, da kämpfe ein mutiger Aussenseiter gegen die geballte Macht der Konzerne.

Inzwischen war die Migros in 18 Kantonen vertreten und mit hundert Läden, fast tausend Angestellten und 50 Millionen Umsatz ein beachtlicher nationaler Wirtschaftsfaktor geworden. Längst hatte auch der Pragmatiker und Kämpfer Duttweiler gemerkt, dass die Zukunft seines Geschäfts von den Rahmenbedingungen abhing, welche die Politik setzte. Aus seinem jahrelangen Aufbaukampf – erst gegen die pöbelnde Konkurrenz an den Haltestellen der Verkaufswagen, dann gegen den Lieferantenboykott, schliesslich in den grossen Prozessen – hatte er zweierlei gelernt: Wer nicht kämpft, hat schon verloren, und: Kämpfen ist nicht delegierbar, man muss es schon selber tun.

So gesehen hatte Gottlieb Duttweiler keine andere Wahl, als in die Politik einzusteigen.



*1941 entstand an der Limmatstrasse 152 der Neubau des Migros-Hauptsitzes.*

*Gottlieb Duttweiler mit zwei Begleitern auf dem Weg zur Gerichtsverhandlung im Unilever-Prozess 1949*

